

Samenvatting eindrapportage SEP Veehouderij en eindconclusies.

1. Voorgeschiedenis

Het Sociaal Economisch Plan voor de Veehouderij is in 2000 opgezet. Het werd door de toenmalige Ministers van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en door de Minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer van belang geacht dat ... "iedere veehouder met intensieve veehouderij zich op korte termijn van bewust wordt dat met het oog op de nabije toekomst afwegingen dienen te worden gemaakt. Geconfronteerd met de noodzakelijke omslag in het mestbeleid, maar ook met de te verwachten marktontwikkelingen en andere factoren die bepalend zijn voor de bedrijfsperspectieven zoals de regelgeving, zal elke ondernemer voor de keuze komen te staan: stoppen of – op enige wijze- doorgaan. Het kabinet deelt dit gevoel van urgentie volledig en scheidt met deze brief de voorwaarden voor een substantiële volgende stap in het proces van herstructurering dat zal leiden tot een levenskrachtige veehouderijsector, die werkt binnen de normen die tot behoud van het natuurlijk milieu zijn gesteld."¹ In deze brief is ook vermeld dat het SEP Veehouderij wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de ministeries van LNV en SZW.

De facto was het Sociaal Economisch Plan Veehouderij een voortzetting van het in 1998 gestarte Sociaal Economisch Plan voor de Varkenshouderij (SEP Varkenshouderij), met dien verstande dat er een behoorlijke opschaling zou moeten plaatsvinden. Tevens diende de kwaliteit van dienstverlening verbeterd te worden evenals de wijze van coördineren en aansturen.

Op basis van de offerte is een overeenkomst aangegaan tussen de Staat der Nederlanden en Odyssee. Voor het project werd € 17.747.332 (inclusief BTW) ter beschikking gesteld door het Ministerie van LNV. Het Ministerie van SZW heeft ten behoeve van reïntegratie-activiteiten voor agrarische ondernemers en hun gezinsleden middelen ter beschikking gesteld uit de reguliere reïntegratiebudgetten ter hoogte van € 7.714.263.

2. Werkwijze sep-odyssee

Binnen de Odyssee-organisatie is de uitvoering van de opdracht gedelegeerd aan het Projectbureau. De projectleider van het projectbureau heeft binnen de interne en externe kaders de integrale verantwoordelijkheid gekregen om de afgesproken werkwijze te implementeren en de doelstellingen en de resultaten te verwezenlijken. Kenmerkend voor deze werkwijze is:

- vraaggerichte aanpak en eigen verantwoordelijkheid van de ondernemers direct en laagdrempelige communicatie (aan de keukentafel)
- door gebiedsgerichte aanpak verbanden leggen met andere ontwikkelingen

¹ KAB 2000/184325-02-2000

- gericht op verandering, beweging en het versneld maken van keuzes door ondernemers
- aandacht sociaal-emotionele aspecten van keuzes maken en verandering
- meerwaarde realiseren door samenwerken en netwerkvorming
- voortdurende en integrale kwaliteitsbewaking vanuit een onafhankelijke positie

3. Doelstellingen en beoogde resultaten

In de door Odyssee uitgebrachte offerte zijn zowel de beoogde doelstellingen en resultaten als ook de succesfactoren voor het welslagen van het project aangegeven. Uit de formulering blijkt dat men zich bewust was van de kaders en omstandigheden waarbinnen het Sociaal Economisch Plan moest worden uitgevoerd.

Tabel 1. Doelstellingen, beoogde resultaten en succesfactoren

<p>Doel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondernemers ondersteunen bij het reflecteren op en het nemen van beslissingen over de toekomst van hun bedrijf. • Veehouders en hun gezinsleden voorlichten, adviseren en begeleiden in hun oriëntatie op de toekomst en het uitwerken van hun keuzes.
<p>Doelgroep</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondernemers uit de veehouderij, partners en bedrijfsopvolgers. • Andere ondernemers binnen de sector, veehandelaren.
<p>Beoogde resultaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuele ondernemers kunnen een goed onderbouwde keuze maken, waarbij de economische, financiële, sociale en emotionele gevolgen van die keuze worden verwerkt en geaccepteerd. • Ondernemers die hun bedrijf afbouwen, hebben dit geaccepteerd en maken een bewuste keuze voor andere arbeid: als ondernemer of in loondienst. • Ondernemers die hun bedrijf voortzetten, zijn in staat het bedrijf en hun ondernemerschap aan te passen aan de eisen van wet en regelgeving, zodat zij ook in de nabije toekomst perspectiefvol kunnen ondernemen.

4. Doelgroep en bereik

Doelgroep

Bij de start van SEP Veehouderij kende Nederland 65.000 veehouderijbedrijven, die in zijn totaliteit betrokken zijn bij de communicatie van SEP Veehouderij.

Binnen SEP Veehouderij is het beleidsuitgangspunt geweest om de intensieve veehouderij extra aandacht te geven, aangezien daar de mestproblematiek het grootst is. Voor een groot deel komt dit overeen met de zandgebieden in Zuid en Oost. Daarnaast is getracht zoveel mogelijk die bedrijven te bereiken die ten gevolge van het mestbeleid op (korte of langere) termijn niet langer levensvatbaar worden geacht.

Deelname

In totaal hebben 9941 ondernemers deelgenomen met 19.204 verschillende producten. De resultaten van het project zijn in vier hoofdprogramma's beschreven, waarbij het ene programma succesvoller is geweest dan het andere.

Tabel 2. Aanvragen hoofdprogramma's binnen SEP Veehouderij

	Beoogd resultaat	Gerealiseerd resultaat	Percentage van doelstelling
Communicatie	30.000 ondernemingen	65.000 veehouderijbedrijven “publieke opinie en intermediaire organisaties”	216%
Oriëntatie op toekomstperspectief <ul style="list-style-type: none">• keuze begeleiding• jongerencoaching• bedrijfsdoorlichting (analyse en plan)	4.000 bedrijven nemen deel	8.100 bedrijven 894 opvolgers	224%
Beëindiging <ul style="list-style-type: none">• analyse beëindiging• afbouwplan• schuldsanering• werkgroepen• acceptatie/verwerking	5.500 bedrijven nemen deel	2.292 bedrijven zijn begeleid	42%
Bedrijfsontwikkeling/arbeidsmarkt <ul style="list-style-type: none">• bedrijfsontwikkeling/innovatie• MKB ondernemerschap• Arbeidsmarkt	5100 bedrijven nemen deel	2731 bedrijven	54%

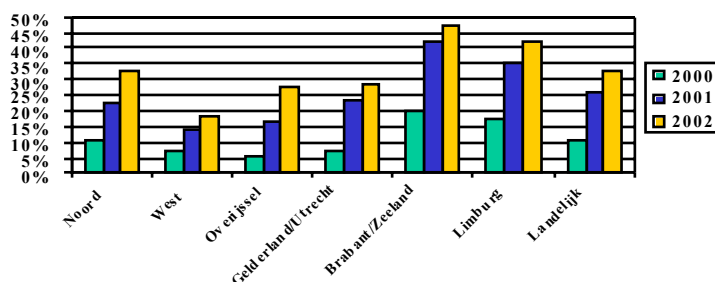
Op basis van het programma oriëntatie op het toekomstperspectief werd in 26% van de gevallen geconstateerd dat het bedrijf het best afgebouwd kan worden. Voor de intensieve veehouderij bedraagt dit percentage zelfs 38%.

Bereik per regio

Uitgaande van 30.000 grotere ondernemingen in 1999 heeft SEP Veehouderij 33% van de doelgroep weten te bewegen tot deelname. Vooral in Zuid (Brabant / Limburg) is de deelname groot geweest (45%). In Oost heeft 27% van de veehouders deelgenomen.

Grafiek 1. Percentage deelname per regio

% deelname aantal veehouders
per regio
30.000 grotere ondernemingen 1999



Bereik per sector

Uit onderstaande tabel valt op te maken dat SEP alle dierlijke sectoren heeft weten te bereiken. De varkenshouderij was daarbij oververtegenwoordigd. De melkveehouderij verhoudingsgewijs minder. Het is beperkt gelukt om de veehandel te bereiken. De varkenshouderij heeft het meest deelgenomen aan beëindigingsprogramma's.

Tabel 3. Sectorverdeling

	Melk vee	Vlees veeh	Varkens houderij	Pluim veeh.	Kalverh	kleine sectoren	Vee handel	Totaal
Keuzbegeleiding	49%	7%	35%	5%	3%	2%	1%	30%
Jongerencoaching	58%	4%	33%	4%	0%	2%	0%	5%
Advies	53%	5%	33%	6%	1%	2%	0%	32%
Beëindiging	33%	9%	47%	8%	2%	2%	0%	8%
Persoonlijke begeleiding	53%	7%	29%	5%	1%	3%	1%	8%
Heronëntatie	53%	9%	30%	4%	1%	2%	1%	4%
Arbeid	36%	3%	48%	6%	3%	2%	2%	5%
MKB	41%	8%	36%	5%	3%	7%	1%	2%
Werkgroepen	60%	0%	32%	6%	0%	1%	0%	6%
MKZ	47%	12%	21%	2%	8%	9%	0%	
Totaal	50%	6%	34%	6%	1%	3%	0%	100%
% bedrijven van Ned.	55%	4%	29%	6%	5%	1%	0.6%	100%

Bereik naar omvang bedrijf

De deelnemers aan SEP Veehouderij bestond voor de helft uit bedrijven met minder dan 100 nge. Bedrijven dus waar op grond van de definitie van het Landbouw Economisch Instituut onvoldoende arbeidsbehoefte is en waar te weinig inkomen uit gegenereerd kan worden.

Omvang van deelnemende bedrijven aan SEP Veehouderij:

8%	< 40 nge
17%	> 40 nge < 70 nge
24%	> 70 nge < 100 nge
27%	> 100 nge < 150 nge
23%	> 150 nge

5. Communicatie

Het communicatieplan van SEP Veehouderij was zowel gericht op de specifieke ondersteuning van de campagnes om de veehouders te bereiken als op het op gang brengen van een bewustwordingsproces met betrekking tot de toekomst van de veehouderij. In het begin bleek het imago van SEP Veehouderij nogal eens drempelverhogend te werken, omdat SEP te sterk werd gezien als een programma enkel bedoeld voor bedrijfsbeëindigers. Op grond van onze inspanningen en de belangstelling van de zijde van media kunnen we stellen dat nagenoeg alle veehouders een of meerder keren met een boodschap hebben bereikt. De naamsbekendheid is niet feitelijk onderzocht, maar de indruk dat SEP redelijke bekendheid geniet is gerechtvaardigd. Ook mag aangenomen worden dat het imago van SEP Veehouderij sterk verbeterd is, c.q. dat het nadenken over bedrijfsbeëindiging waarmee SEP aanvankelijk sterk geassocieerd werd, uit de taboesfeer is gehaald.

Informatielijn

De informatielijn is opgestart om veehouders op een laagdrempelige wijze toegang te verlenen tot SEP Veehouderij. De infolijn is ruim 5000 keer gebeld.

Door het communicatieprogramma is SEP Veehouderij erin geslaagd regelmatig de Nederlandse veehouders te bereiken en over hun toekomstperspectief te laten nadenken. Ook de publieke opinie en intermediaire organisaties zijn met regelmaat geïnformeerd over SEP Veehouderij.

6. Regionale aanpak

Een aantal regio's en sectoren heeft extra aandacht gekregen door middel van het speerpuntenbeleid. Daarbij ging de aandacht in de eerste plaats uit naar intensieve veehouderij en naar de regio's Zuid en Oost. Een aantal subregio's en doelgroepen heeft daarbij extra aandacht gekregen en is actief benaderd door middel van direct mail, belacties en informatiebijeenkomsten. Het bereik en de deelname zijn hierdoor aanzienlijk verhoogd.

7. MKZ en Vogelpest

Tijdens de MKZ crisis van 2001 is SEP, in opdracht van en in overleg met LNV, actief geweest in de sociale en emotionele begeleiding en in de sociaal economische begeleiding van de getroffen veehouders. De ontwikkelde, regionale aanpak en de verworven onafhankelijke vertrouwenspositie maakte het mogelijk veehouders te benaderen. Alle getroffen veehouders zijn binnen een kort tijdbestek door SEP zeer direct benaderd. Totaal hebben er circa 400 veehouders gebruik gemaakt van het SEP-MKZ aanbod (bereik van 42%). Er hebben 673 begeleidings gesprekken, werkgroepen en groepsbijeenkomsten plaatsgevonden. De SEP-MKZ activiteiten zijn afzonderlijk verantwoord.

De SEP aanpak bleek opnieuw van waarde bij het uitbreken van de Vogelpest voorjaar 2003. Ook toen heeft SEP op basis van de ontwikkelde netwerken en haar vertrouwenspositie snel een aangepast programma en doeltreffende aanpak weten te realiseren. In eerste aanleg werden activiteiten ontplooid vooral gericht op sociaal emotionele verwerking. Naderhand werden informatieve en sociaal-economische programma's aangeboden gericht op heropstart en verkennen van toekomstscenario's voor de Pluimvee sector. Er hebben 923 ondernemers(gezinnen) deelgenomen aan een of meerder programma's van SEP. Zij hebben bij elkaar 1990 diensten afgenomen. Over de activiteiten van SEP-Odysee zal in mei 2004 aparte verslaglegging plaatsvinden.

Een team van begeleiders en adviseurs dat voldoende bekend was met de problematiek, kon in beide gevallen direct worden ingezet. Afstemming met lokale organisaties, overheden en bestuurlijke belangenorganisaties kon in goede banen worden geleid, zodat snel en effectief op de crisissituatie kon worden ingespeeld. Zowel voor veehouders, regionale bestuurders en overheden kon SEP Veehouderij als onafhankelijke partner verbindingen leggen.

8. Kwaliteitsborging

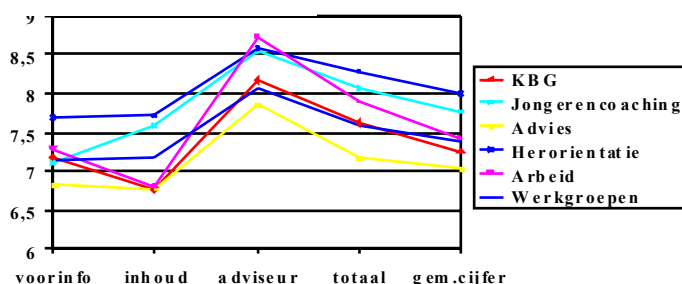
Inhoudelijke kwaliteit

SEP Veehouderij heeft zich garant gesteld voor een hoog niveau van advisering, waarbij de inhoudelijke kwaliteit gewaarborgd is. Voor de adviseurs was dit zeker in de startfase een nieuwe manier van projectmanagement. De adviseurs dienden in hun advieswerk niet alleen te kijken naar de financiële of vaktechnische expertise van het bedrijf, maar breed vanuit de visie en doelstelling van de ondernemer. SEP Veehouderij heeft het kwaliteitsdenken op de adviesmarkt binnen de sector een extra impuls gegeven.

Klanttevredenheid

Iedere deelnemer aan SEP Veehouderij heeft een evaluatieformulier ontvangen. De respons was 30%. In het algemeen is de waardering van alle SEP-trajecten hoog

Grafiek 2. Klanttevredenheid



9. Externe waardering van SEP

In het kader van de evaluatie van SEP Veehouderij zijn interviews afgenomen om de waardering voor SEP Veehouderij te kunnen meten.

Het beeld, dat de geïnterviewde belanghebbenden van SEP Veehouderij hebben, is positief. Hoewel men aanvankelijk enige aanloopproblemen heeft geconstateerd, vindt men dat er op alle onderdelen (projectmanagement, proces, werkwijze, communicatie en programma) sprake is van een geslaagd project.

Tabel 4. Uitkomsten gestandaardiseerde vragenlijst interviews

Thema	Algemeen beeld
Projectorganisatie en projectmanagement	Niet sterk in de beginfase van het project. Waardering is gestegen gedurende het project, het eindbeeld is positief
Proces	Moeizaam van start gegaan, eindbeeld over procesverloop en samenwerking is positief
Werkwijze	Het oordeel over de werkwijze is positief, belangrijkste punt daarbij is de gebundelde inzet van de verschillende partijen.
Communicatie	De boodschap richting veehouders is overgekomen. Aanvankelijk last van imago 'SEP is alleen voor stoppers'. Gedurende het project is dit wel verbeterd.
Programma	Aanbod en opzet van het programma hebben beantwoord aan het doel. Wel kritische kanttekeningen, maar zeer divers van aard.

10. Financieel

Binnen SEP Veehouderij zijn € 16.397.331 besteed door het ministerie van LNV. Daarnaast zijn er middelen besteed door het ministerie van SZW en de deelnemende ondernemers. Aan projectmanagement is minder dan 15% van de totale uitgaven besteed. De meeste middelen zijn besteed aan het bewustwording- en keuzeproces van de ondernemers.

11. Eindconclusies (integraal)

Doeltreffendheid

Het project SEP Veehouderij heeft met een samenhangende en geïntegreerd programma bestaande uit communicatie en ondersteuningsactiviteiten de Nederlandse veehouders weten te bereiken. Voor de programma's bedoeld om ondernemers te ondersteunen bij het reflecteren op en het nemen van beslissingen over de toekomst van hun bedrijf, is de belangstelling buitengewoon groot geweest. Over de destijds urgent geachte keuze waar elke ondernemer voor komt te staan: "stoppen of – op enige wijze- doorgaan" is door het inzetten van SEP Veehouderij op grote schaal nagedacht.

Geconcludeerd kan worden dat de Nederlandse veehouders en hun gezinsleden de voorlichting, advisering en begeleiding hebben gekregen die voor de oriëntatie op hun toekomst en het uitwerken van hun keuzes van belang is. Dat zij de wijze waarop dat is aangeboden op prijs hebben gesteld, blijkt uit de hoge mate van tevredenheid over de dienstverlening die via SEP Veehouderij door de adviseurs van de verschillende betrokken adviesorganisaties is aangeboden. Overigens is door de betrokken adviesorganisaties aangegeven dat de aandacht voor kwaliteit binnen hun organisaties, onder invloed van SEP Veehouderij, een impuls heeft gekregen.

Het resultaat van SEP Veehouderij is dan ook dat vele individuele ondernemers een goed onderbouwde keuze hebben kunnen maken, waarbij de economische, financiële, sociale en emotionele gevolgen van die keuze zijn verwerkt en geaccepteerd. De effectuering van die keuze is binnen de periode van SEP Veehouderij niet geheel zichtbaar geworden. Zo is de deelname aan programma's, gericht op het uitwerken van keuzes (het ondersteunen bij vernieuwing van de bedrijfsvoering; het begeleiden van de overstap naar ander ondernemerschap; werken in loondienst) aanmerkelijk minder geweest dan oorspronkelijk aangenomen. Effectuering vergt voor ondernemers en hun gezinnen blijkbaar een langere periode vanwege de complexiteit en verwevenheid van economische, culturele, historische en sociale factoren.

Procesevaluatie

Uit de interviews die met diverse belanghebbenden zijn gevoerd in het kader van de procesevaluatie SEP Veehouderij wordt duidelijk dat er een groeiende behoefte is aan een verdere impuls in de agrarische sector om vooral vernieuwing en ondernemerschap te stimuleren en verbanden te leggen met de reconstructie. Daarbij vindt men dat LNV een stimulerende rol zou moeten spelen, o.a. door de SEP aanpak te continueren. Ook uit de ervaringen van de projectleiding van SEP Veehouderij, vooral tijdens en na beëindiging van het project, werd duidelijk dat er in de naaste toekomst behoefte zal blijven aan zowel sociaal economische als sociaal emotionele ondersteuning. Voor de toekomstgerichte aanpak in de Veehouderij, vooral de intensieve veehouderij, is de regionale werkwijze van SEP Veehouderij vruchtbaar gebleken. Intensivering van samenwerking in het kader van de reconstructie is zeer wenselijk.

Succesfactor

De wijze waarop het projectbureau van Odyssee de uitgangspunten van de onafhankelijke projectorganisatie heeft vormgegeven (zoveel mogelijk gebruikmaken van bestaande expertise; creëren van laagdrempelige regionale aanspreekpunten; netwerkvorming en samenwerking op gang brengen tussen agrarische en niet agrarische organisaties), wordt achteraf door de bij het project betrokken uitvoerders en intermediaire organisaties positief gewaardeerd en gezien als de belangrijkste succesfactor voor het welslagen van het project. Dit compenseert de moeizame start.

Neveneffect

Als het belangrijkste neveneffect wordt door geïnterviewden in het kader van de procesevaluatie aangegeven dat door SEP Veehouderij de samenwerking op uitvoeringsniveau tussen actoren van binnen en buiten de landbouw een impuls heeft gekregen. Ook het ondersteuningsnetwerk in de regio's is versterkt. Verder is men van mening dat SEP ertoe heeft geleid dat lagere overheden zich bewuster met de agrarische problematiek zijn gaan bezighouden.

Doelmatigheid

De totale bestedingen van SEP Veehouderij zijn binnen het in 2002 bijgesteld budget gebleven, ondanks indexeringen in de tarieven en het tussentijds verhoogd BTW tarief. Gezien als percentage van de totale kosten, tegen het licht van de resultaten en de behaalde waardering voor haar toegevoegde waarde, is een aanvaardbaar percentage besteed aan projectmanagementkosten.

Tot slot

Op basis van de resultaten van SEP Veehouderij kan vastgesteld worden dat er op doeltreffende wijze invulling is gegeven aan het flankerende beleid zoals dat in de brief (KAB 2000/184325-02-2000) aan de Tweede Kamer in februari 2002 is gepresenteerd. Voor de verwezenlijking van een levenskrachtige veehouderijsector zal verder nodig zijn dat er, vooral voor wat betreft de intensieve veehouderij in de reconstructiegebieden, faciliteiten ter beschikking worden gesteld die vernieuwend en duurzaam ondernemerschap stimuleren. Daarbij zal er aandacht nodig blijven voor de wijze waarop hulpverlening kan worden geboden bij de door ondernemers-gezinnen ervaren sociaal emotionele problematiek.

De volledige versie van de evaluatie is verkrijgbaar bij Odyssee Projectbureau, tel. 024 6844611. U kunt het rapport ook downloaden via onze web site www.sepveehouderij.nl.

Berg en Dal april 2004.